استناد به این مقاله: افشار، ابراهیم، رجایی پور، سعید، و مدنی، آزاده (1390). بررسی به کار گیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی. *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی، 1(1)*، 45-66.

بررسی به کار گیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی

ابراهیم افشار [۱]، سعید رجایی پور [۲]، آزاده مدنی [۳]

دریافت: 1390/2/6، پذیرش: 1390/3/30

چکیده

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی تفاوت در به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه و بررسی این تفاوت بر پایه متغیرهای جمعیت شناختی آنها (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) است.

سبک های مدل توماس (اجبار، اجتناب، گذشت، سازش و همکاری) به عنوان چارچوب نظری به کار گرفته شد. با استفاده از پرسشنامه پژوهشگر ساخته به گردآوری اطلاعات پرداخته شد. جامعه آماری، مدیران کتابخانه های مرکزی و دانشکده ای دانشگاه های دولتی سراسر کشور بودند. با استفاده از نمونه گیری تصادفی ناحیه ای، 145 نفر از مدیران برای پاسخگویی به پرسش های پرسشنامه انتخاب شدند. برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون های توصیفی درصد، میانگین، انحراف معیار، واریانس و آزمون های استنباطی مانند t تک متغیره، T^2 هتلینگ، تحلیل واریانس چند عاملی (MANOVA) و تعقیبی توکی استفاده شد. یافته های پژوهش نشان می دهد ترجیح مدیران کتابخانه های دانشگاهی برای مدیریت تعارض سبک همکاری است؛ سبک های اجبار و سازش و سپس سبک های گذشت و اجتناب ترجیح بعدی مدیران هستند. همچنین بر پایه نتیجه پژوهش متغیرهای جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیئت علمی دانشگاه تاثیری روی انتخاب سبک های مدیریت تعارض ندارند. مدیرانی که عضو هیئت علمی دانشگاه نبودند، تمایل بیشتری به استفاده از سبک گذشت داشتند. پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت روی انتخاب سبک مدیریت تعارض تاثیرگذار است. به این صورت که مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می کنند. همچنین با افزایش سابقه مدیریت، تمایل مدیران به استفاده از سبک اجتناب کمتر می شود. یافته های پژوهش همچنین نشان داد که مدیران زن و مدیران مرد تمام وقت یا پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان عمل می کنند. همچنین مدیران مرد با سابقه، بیشتر از مدیران زن با

---

[۱] استادیار گروه کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه اصفهان، e_afshar@hotmail.com

[۲] استادیار گروه کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه اصفهان، s.rajaipour@edu.ui.ac.ir

[۳] دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه اصفهان azademadani87@gmail.com

سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده می کنند. از این رو، لازم است مدیران کتابخانه های دانشگاهی در زمینه آشنایی با انواع تعارض سازمانی، تعارض سازنده و مخرب، مدیریت تعارض، سبک های مدیریت تعارض و چگونگی استفاده از تعارض برای پیشرفت و رشد سازمان آموزش ببینند.

کلید واژه ها: *تعارض سازمانی، مدیریت تعارض، کتابخانه های دانشگاهی، مدیران*

بیان مسئله

از جمله مسئله هایی که مدیران کتابخانه ها به طور معمول با آنها مواجه هستند، تعارض هایی است که میان کارکنان آنها روی می دهد. در حالی که ذهن مدیر کتابخانه را دغدغه های بسیاری مشغول می کند، رو به رو شدن او با تعارض میان دو یا چند تن از کارکنان استرس دو چندانی را بر او تحمیل می کند. رسیدگی و تلاش برای زدودن تعارض شاید از دردناک ترین کارکردهایی است که مدیر برعهده دارد. ولی هر مدیری می داند که از آن گریزی نیست و تصور نبودن تعارض در محیط کار و انکار و طرد وجود تعارض، در فرض های غیر واقع بینانه پایه دارد. زیرا محیط های کار سازمانی- به ویژه سازمان های بوروکراتیک- محل گردآمدن انسان هایی با هویت های گوناگون، و در پی آن، ترجیح های گوناگون است. این هویت ها و ترجیح ها را مدیر باید در جهانی با منابع و امکانات محدود سازش دهد و با کمک آنها به هدف های اعلام شده یا تلویحی سازمان برسد.

بروز تعارض در سازمان به دور از انتظار نیست و زدودن آن هم به انرژی و وقت زیادی نیاز دارد. مدیران برای اداره تعارض ها زمان زیادی صرف می‌کنند. یک بررسی نشان داده است به طور میانگین، مدیران 20% از وقت خود را به اداره تعارض می گذرانند (Stroh, et al., 2002, p. 120).

در ادبیات تجویزی مدیریت، که وظیفه ها و کارکردهای مدیر برنامه‌ریزی[1]، سازماندهی[2]، کارگزینی[3]، دستوردهی یا هدایت[4]، هماهنگی[5]، گزارش‌گیری[6] و بودجه‌نویسی[7] بر شمرده شده است، اشاره مستقیمی به موضوع تعارض نگردیده است. اما در یک جمع بندی مشهور از کارکرد مدیر، وابسته به ادبیات توصیفی و بر پایه پژوهش (Mintzberg, 1973; 1975)، تعارض و مدیریت آن در سازمان ها بسیار مورد توجه قرار گرفته است. از ده نقشی که مینتزبرگ برای مدیران شناسائی کرده، سه نقش با مدیریت تعارض

[1] Planning
[2] Organizing
[3] Staffing
[4] Directing
[5] Coordinating
[6] Reporting
[7] Budgeting

پیوند دارد و یکی، یعنی اداره کننده آشوب ها، به صورت مستقیم برای مدیریت تعارض در نظر گرفته شده است(Stroh, et al., 2002, p. 120).

شکل گیری تعارض در سازمان ها و در میان افرادی که در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند، کم و بیش گریز ناپذیر است. محیط کار کتابخانه های دانشگاهی نیز چنین است. ویژگی پایه ای این نوع کتابخانه ها که بررسی تعارض را در آنها لازم می دارد، حساسیت آنها و جایگاه و نقش ویژه ای است که در زمینه آموزش و پژوهش در دانشگاه ها دارند.

مدیری که تعارض، علت ها و ریشه های به وجود آورنده آن، نظرها، سلیقه ها و شخصیت های گوناگون کارمندان خود را به خوبی شناسایی و بررسی می‌کند، می‌تواند راه حل قانع کننده ای به دوطرف درگیر ارائه دهد. لازم است، جوی از آرامش، اعتماد و همکاری درون کتابخانه برقرار باشد تا کتابداران بتوانند به ارائه خدمات هرچه بهتر به مراجعه کننده ها بپردازند.

با توجه به اهمیت این موضوع، ضروری است پژوهشی درباره میزان به کارگیری سبک های مدیریت تعارض توسط مدیران کتابخانه های دانشگاهی انجام شود، تا مشخص شود مدیران از کدام سبک استفاده بیشتری می کنند.

تعارض و ماهیت آن

صاحب نظران تعریف های زیادی برای تعارض ارائه کرده اند. از جمله این تعریف ها، تعریف رابینز (1388، ص. 267) می باشد. وی تعارض را فرایندی می داند که در آن "نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد الف انجام می شود تا تلاش های ب را از طریق سد کردن راه او خنثی کند؛ در نتیجه در رسیدن به هدف هایش درمانده می‌شود؛ یا اینکه الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید".

در مورد تعارض سه دیدگاه وجود دارد: سنتی، روابط انسانی، و تعاملی. طرفداران دیدگاه سنتی[1] عملکرد نادرست مدیر و کارکنان را دلیل شکل گیری تعارض می دانند و پیدایش آن را برای سازمان یکسره زیان بار می دانند. از این رو، به "مدیریت" آن باور ندارند و بر این باورند که مدیر با رفتار درست باید از پیدایش آن جلوگیری کند. از سوی دیگر، طرفداران دیدگاه روابط انسانی[2] بر این باورند که افزون بر اشتباه مدیر و کارکنان، عامل های دیگری نیز می تواند تعارض ایجاد کنند، تعارضی که گاه برای سازمان مفید است. در اینجا است که مفهوم "مدیریت تعارض" نمود می یابد. مدیران باید بتوانند با تعارض کنار بیایند و چگونگی مدیریت آن را بیاموزند (رابینز، 1388، ص. 267- 268).

---
[1] Traditional view
[2] Human relation view

دیدگاه تعاملی[1] جدیدترین دیدگاه در موضوع تعارض سازمانی است. نظریه پردازان این دیدگاه بر این باورند که تعارض گریز ناپذیر است و در برخی موردها حتی باید به تشویق و تحریک آن پرداخت. این دیدگاه تاکید می کند که وجود سطح مناسب و متعادلی از تعارض هر گاه که کارمندان دچار سستی و رکود می گردند، می تواند به ایجاد تغییرهای مثبت در گروه بیانجامد (رضاییان، 1382، ص. 9).

علت های بروز تعارض

ریشه تعارض را به دو دسته فردی و سازمانی تقسیم می کنند. عامل های فردی از تفاوت در ارزش ها، فرهنگ ها، هنجارها، نگرش ها، استعدادها، توانایی ها و ویژگی های افراد در سازمان بر می خیزد. بر پایه این تفاوت ها، افراد هویت ها و ترجیح های متفاوت می یابند. در نتیجه ممکن است گاهی نتوانند با هم کار کنند و دچار تعارض شوند (Robbins & De Cenzo, 1998, p. 446).

عامل های سازمانی می تواند ساختاری باشد و یا به نوع پیوند میان عضوهای گروه های سازمانی مربوط شود. وابستگی وظیفه ها به گروه های سازمانی، کمیابی منابع، ابهام در زمینه مسئولیت و اختیارهای کارکنان، مشاهده رفتارهای غیر عادلانه، تغییرات در داخل و خارج سازمان، ضعف در ارتباط ها و وجود ارتباط های ناقص از علت های بروز تعارض در سازمان ها هستند. (احمدی، 1381، ص. 175؛ Baron & Greenberg, 1990, p.460; Mullins, 1989, p. 497).

مدیریت تعارض

کنت توماس[2] (Thomas, 1977) در پی بررسی ها و پژوهش های خود برای مدیریت تعارض سبک هایی را ارائه داده است که شامل سبک های اجبار، اجتناب، همکاری، گذشت و سازش هستند(Robbins & De Cenzo, 1998, p. 446). از آنجا که توماس تجزیه و تحلیل دقیق تری از مدل دو بعدی مدیریت انجام داده و به جزییات اداره و زدودن تعارض توجه بیشتری داشته است، در پژوهش حاضر مدل او بنیان تدوین پرسشنامه قرار گرفت.

سبک اجبار[3]: مدیری که از این سبک استفاده می‌کند، از قدرت خود برای رسیدن به هدف های مورد نظرش استفاده می کند و به تأثیری که این کار او بر منافع و خواسته های دیگران دارد، توجهی ندارد. استفاده از این سبک موجب نارضایتی طرف بازنده می شود (Slocum & Hellriegel, 2007, p. 255).

---

[1] Interactionist view
[2] Kenneth Thomas
[3] Domination

با استفاده از سبک اجبار یک طرف بازنده می شود. به نظر می رسد استفاده از این سبک تاثیرهای منفی روی گروه و سازمان دارد. مدیر در این روش راه حلی را به دو سوی درگیری تحمیل می کند و این امر منجر به نارضایتی و کاهش روحیه و انگیزه افراد و در پی آن، کاهش عملکرد گروه می شود.

مدیرانی از سبک اجبار استفاده می کنند که از نظر شخصیتی خود مدار، سلطه جو و اقتدار طلب هستند و به روش اعمال قدرت و تسلط در تلاش هستند تا تعارض را کنترل کنند. این گونه مدیران وجود پایگاه و تفاوت قدرت میان مردم را امری درست و به کارگیری قدرت در محیط های سازمانی را مناسب می دانند. این گونه افراد رفتار دستوردهنده و سبکی خودکامه و خشن دارند (کلانتری، 1386، ص. 67).

سبک همکاری[1]: در این روش مدیر می کوشد با مشورت و هم اندیشی با دو سوی تعارض، عامل های بروز و راه های حل اختلاف را به گونه ای که رضایت دو طرف حاصل شود، شناسایی و اعمال کند (Reece, 1996, p.353).

این سبک موقعیت برد- برد ایجاد می کند، یعنی شرایطی را به وجود می آورد که هر دو طرف درگیر، از نتیجه تعارض و راه حل پیشنهادی احساس رضایت کنند و خواسته های آنها تامین شود. به نظر می رسد، استفاده از این روش تاثیرهای مثبتی روی گروه و سازمان خواهد داشت و به پیشرفت و دستیابی گروه به هدف هایش می انجامد.

استفاده از رویکرد همکاری، فرهنگ مشارکت در فعالیت ها و حمایت در سازمان را گسترش می دهد (بزاز جزایری، 1377، ص. 23). به وجود آمدن فرهنگ همکاری میان کارکنان، دستاوردهای خوبی به همراه دارد. از این جمله می توان به 1) تمرکز گروه بر تولید، 2) همبستگی و رضایت گروه و 3) تامین هدف سازمان اشاره کرد (دفت، 1374، ص. 873- 874).

مدیرانی که از نظر شخصیتی دارای اعتماد به نفس، استقلال رای، خود شناختگی، گوش شنوا، خلاقیت و پذیرنده انتقادهای واقع بینانه هستند، به اطمینان و صداقت ارزش می دهند و برای خود و دیگران احترام قائل هستند، به هنگام بروز تعارض تلاش می کنند از روش تحلیل و بررسی علت اصلی، آن را برطرف نمایند (کلانتری، 1386، ص. 68).

سبک مصالحه/سازش[2]: مدیر می کوشد با وادار کردن هر دو طرف به گذشت و عقب نشینی از موضع خود، به وضعیت تعارض پایان دهد، به گونه ای که دو طرف در پایان، به بخشی از خواسته های خود دست یابند (رضاییان، 1382، ص. 73).

---

[1] Collaboration
[2] Compromise

استفاده از سبک سازش نتیجه های خوبی برای سازمان به همراه خواهد داشت؛ چرا که در این روش رضایت افرادی که درگیر تعارض شده اند تامین می شود؛ در نتیجه پس از حل تعارض، افراد با انگیزه بیشتری به کار خود برمی گردند.

مدیرانی از سبک سازش برای اداره تعارض استفاده می کنند که از نظر شخصیتی میانه رو، محتاط، انعطاف پذیر و سازش کار هستند و یاد گرفته اند در هر کاری معامله کنند و به طور کلی ویژگی برجسته آنها، دستیابی به حیثیت، مقام و جایگاه اجتماعی است (کلانتری، 1386، ص. 68).

سبک اجتناب[1]: مدیری که این سبک را به کار می‌برد وجود تعارض را نادیده می گیرد، او تصمیم گیری در مورد تعارض را به تعویق می‌اندازد، با این امید که گذشت زمان مسئله را حل کند. استفاده از سبک اجتناب افراد را ناراضی می کند (Slocum & Hellriegel, 2007, p. 255).

این سبک رویکردی باخت–باخت دارد و هر دو طرف شکست و ناکامی را تجربه می کنند. چرا که تعارض همچنان حل نشده باقی می ماند و هیچ کدام از دو طرف به خواسته های خود نمی رسند. وجود تعارض حل نشده احتمال بروز تعارض در فرصت های پسین و اختلال در جریان کار را افزایش می دهد. استفاده از این سبک در دراز مدت اثر بخشی سازمان را کاهش می دهد و به قطع شدن داد و گرفت های خبری، به وجود آمدن بی اعتمادی و از میان رفتن همیاری دو سویه میان کارکنان سازمان خواهد انجامید (امیرکبیری، 1385، ص. 569).

مدیرانی که از نظر شخصیتی تامین طلب، غیر ماجراجو، منزوی و کناره گیر، بی هدف، دلسرد و دچار ناامیدی هستند، هنگامی که اختلاف نظر پدید آید، طرف هیچ کس را نمی گیرند؛ بسیار کم مخالفت می کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می کنند تلاش نمی کنند و در همه حال بی طرفی خود را حفظ می کنند (کلانتری، 1386، ص. 68).

سبک گذشت[2]:گاهی در موقعیت تعارض، یک طرف به نفع طرف مقابل از خواسته های خود صرف نظر یا به سخنی دیگر، از خودگذشتگی می‌کند تا رابطه های میان عضوها و هماهنگی و پایداری گروه حفظ شود. این روش، موقعیت برد-باخت ایجاد می‌کند (Hanson, 2003, p.265).

وقتی یک طرف به هر دلیل از خواسته های خود می گذرد تا تعارض را فرو بنشاند، خود را بازنده می شمارد. به ویژه اینکه ممکن است دیگران گذشت یا از خود گذشتگی یک طرف را نشانه ضعف شخصیتی او به حساب بیاورند. این احساس باخت یا ضعیف بودن، بر روحیه و انگیزه افراد اثر منفی دارد.

[1] Avoidance
[2] Accommodation

افرادی از این سبک استفاده می کنند که دارای انگیزه های قوی اجتماعی و وابستگی به دیگران، محبوبیت طلبی و مورد قبول و تایید دیگران واقع شدن هستند. در نتیجه برای رابطه های خوب با دیگران و "آدم خوبی بودن" اهمیت زیادی قائل می شوند. در بیشتر موردها به اختلاف ها دامن نمی زنند و هنگامی که اختلافی پیش می آید، بیشتر تلاش می کنند احساس دشمنی را فرو نشانند و دیگران را آرام کنند (کلانتری، 1386، ص. 67).

پیشینه پژوهش

با مطرح شدن سبک های گوناگون در مورد مدیریت تعارض سازمانی و روش های مختلفی که مدیران برای اداره تعارض استفاده می کنند، پژوهش های زیادی درباره روش های مورد استفاده مدیران و متغیرهایی که روی مدیریت آنها اثر می گذارد، انجام شده است. در ادامه تلاش می شود برخی از پژوهش هایی که در مورد تعارض در سال های اخیر انجام شده، معرفی شود. نتیجه پژوهش ها، تفاوت هایی را در اولویت‌های مدیران در استفاده از سبک های پیش گفته، نشان می‌دهد.

در پژوهشی الگوهای مدیریت تعارض در کتابخانه های دانشگاهی نیجریه بررسی شد. بررسی ها نشان داد مدیران در هنگام رو به رو شدن با تعارض، گرایش به استفاده از سبک اجتناب دارند (Adomi & Ozioma Anie, 2006, p. 520).

پژوهش هایی نیز به بررسی استراتژی های مدیریت تعارض در محیط های آموزشی پرداختند. از این جمله، در پژوهشی نظر مدیران دبیرستان های پنجگانه شهر اصفهان درباره چگونگی برخورد با تعارض بررسی و مشخص شد. بر پایه یافته، این مدیران به استفاده از سبک همکاری تمایل بیشتری دارند و سبک های سازش و اجبار، اولویت‌های بعدی آنها هستند (صابری،1375، ص. 8-9). پژوهش دیگری نشان داد که مدیران به هنگام رویارویی با تعارض، به ترتیب از شیوه های سازش، همکاری، اجبار، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند. در حالی که، نظر دبیران این بود که مدیران برای حل تعارض به ترتیب از سبک های سازش، اجبار، همکاری، گذشت و اجتناب استفاده می‌کنند (سخایی قلعه رودخانی، 1377). حیدری (1382) نیز نشان داد که مدیران مدرسه ها، گرایش بیشتری به کاربرد استراتژی راه حل یابی (همکاری و سازش) و گرایش کمتری به استراتژی اجبار داشتند.

دیویس و هالند (Davis & Holland, 1989 در کلانتری،1386، ص. 69)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که زیر دستان و مدیران در مورد سبک های مدیریت تعارض تا اندازه ای توافق دارند، و به نظر هر دو گروه شیوه های همکاری، اجتناب، سازش و اجبار برای حل تعارض نمایانی بیشتری در میان مدیران داشت.

پژوهشی به منظور بررسی شیوه های کارآمد و ناکارآمد مدیریت تعارض به وسیله سیمونتی و نیکودیم (Simonty & Nikodime, 1989 در کلانتری،1386، ص. 69)، انجام شد. نتیجه نشان داد بیشتر مدیران شیوه همکاری را شیوه ای کارآمد برای زدودن تعارض می‌دانند. ولی مدیران رده بالا از شیوه اجبار به عنوان شیوه کارآمدتر یاد کردند.

توماس (Thomas, 1977 در حیدری، 1382، ص. 84)، در پژوهشی دریافت که مردان روش اجبار را ترجیح می‌دهند، در صورتی که زنان گرایش به روش سازش و همکاری دارند.

سیرون[1] (Sirivun, 2001 در کلانتری، 1386، ص. 72)، نیز در پژوهشی مشابه، به بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران زن و مرد دانشکده ها در تایلند پرداخت. نتیجه این پژوهش نشان داد که بیشترین سبک استفاده شده توسط مدیران مرد و زن در زدودن تعارض ها، به ترتیب سبک های همکاری و سازش بوده است.

طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش توصیفی و پیمایشی است. نخستین هدف این پژوهش آن است که میزان اقبال مدیران کتابخانه های دانشگاهی کشور به هر یک از سبک‌های اجتناب، سازش، همکاری، اجبار و گذشت و نیز به کار گیری این سبک ها در مدیریت تعارض را شناسایی کند. همچنین، پژوهش جاری در پی آن است که به بررسی وجود یا نبود همبستگی میان سبک مورد نظر مدیر کتابخانه دانشگاهی و جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن پست مدیریتی و تجربه او بپردازد.

شرکت کنندگان در این پژوهش، 350 عضو جامعه مدیران کتابخانه های دانشکده ای و مرکزی دانشگاه های دولتی سراسر کشور در سال تحصیلی 88-89 بودند. با توجه به گستردگی و پراکندگی جامعه مورد نظر، از روش نمونه گیری تصادفی ناحیه ای استفاده شد تا امکان انتخاب نمونه به صورت تصادفی و منطقی فراهم شود. این کار با اتکا به تقسیم بندی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از دانشگاه های کشور انجام شد. از هر یک از 7 منطقه تهران، مرکزی، شمال و شمال شرق، شمال غرب، شرق و جنوب شرق، جنوب و جنوب غرب، و غرب ، 4 منطقهٔ تهران، مرکزی، شمال غرب، و شرق و جنوب شرق به صورت تصادفی به عنوان جامعه مادر انتخاب و از هر کدام از این منطقه ها، 5 دانشگاه به عنوان

[1] Sirivun

نمونه آماری برگزیده شد. جدول 1، چگونگی توزیع نمونه آماری به تفکیک منطقه و دانشگاه های مورد نظر و همچنین تعداد مدیران در هر منطقه را نشان می دهد.

جدول 1. توزیع نمونه آماری به تفکیک منطقه ها

منطقه مرکزی	تعداد	منطقه شمال غرب	تعداد	منطقه شرق و جنوب شرق	تعداد	منطقه تهران	تعداد
دانشگاه اصفهان	9	دانشگاه ارومیه	9	دانشگاه فردوسی مشهد	11	دانشگاه تربیت مدرس	12
دانشگاه اراک	3	دانشگاه محقق اردبیلی	7	دانشگاه بجنورد	1	دانشگاه تهران	10
دانشگاه کاشان	5	دانشگاه تبریز	12	دانشگاه با هنر کرمان	5	دانشگاه علامه طباطبایی	7
دانشگاه یزد	6	دانشگاه صنعتی سهند	4	دانشگاه ولی عصر رفسنجان	1	دانشگاه شهید بهشتی	10
دانشگاه قزوین	8	دانشگاه زنجان	5	دانشگاه سیستان	10	دانشگاه علم و صنعت	10
جمع	31	جمع	37	جمع	28	جمع	79

پس از تهیه پرسشنامه، برای محاسبه حجم نمونه، پرسشنامه به یک نمونه 25 نفری فرستاده شد. با استفاده از فرمول کوکران[1]، (نادری و سیف نراقی، 1388، ص. 115) حجم نمونه تعیین گردید. نمونه آماری پژوهش حاضر، 145 نفر از مدیران کتابخانه های دانشگاهی ایران بودند.

در این پژوهش برای گردآوری داده ها از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شد. برای این منظور و پس از مطالعه و بررسی ادبیات پژوهش، بر پایه آنچه در مورد مدیریت تعارض و سبک های مدیریت تعارض در متون مدیریتی و رفتار سازمانی موجود بود، پرسشنامه ای با 30 پرسش طراحی شد. این پرسشنامه شامل دو قسمت بود. بخش نخست، پرسشنامه مدیریت تعارض بر پایه مدل کنت توماس (Thomas, 1977) را در بر داشت. در این بخش برای هر کدام از سبک های مورد نظر 6 پرسش طراحی شد. بخش دوم پرسشنامه برای متغیرهایی مانند جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت به عنوان هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر مشخص شد. برای تبدیل کردن نظر پاسخگویان به اطلاعات کمی از طیف لیکرت به عنوان مقیاس پاسخگویی به پرسشنامه استفاده شد. پرسشنامه به 7 نفر از استادان متخصص در رشته مدیریت و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان داده شد و از نظرهای آنها در ویرایش

[1] Cochran

پرسشنامه بهره گرفته شد. به دست آمدن ضریب آلفای کرونباخ برابر با 0/87 نیز پایایی پرسشنامه را تایید کرد.

پرسش های پرسشنامه حاضر بر پایه سبک های مدیریت تعارض ساخته شده بود و 5 زیر مجموعه داشت. برای پاسخ به پرسش های پژوهش، زیر مجموعه ها تحلیل شدند و ضریب آلفا برای هر یک محاسبه شد. این ضریب برای سبک اجتناب برابر با 0/86، برای سبک اجبار برابر با 0/73، برای سبک گذشت برابر با 0/85، برای سبک همکاری برابر با 0/83 و برای سبک سازش برابر با 0/81 بود.

145 پرسشنامه با پست برای نمونه پژوهش فرستاده شد. پس از پیگیری، 111 پرسشنامه برگشت داده شد. با بررسی پرسشنامه ها و حذف پرسشنامه هایی که ناقص بودند، اطلاعات 109 پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل وارد نرم افزار SPSS16 شد.

در فرایند تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی به منظور خلاصه کردن و توصیف داده ها و از آمار استنباطی برای تحلیل و تفسیر یافته ها استفاده شد. آزمون های آماری استنباطی t تک متغیره، T^2 هتلینگ، تحلیل واریانس چند عاملی (MANOVA) و آزمون تعقیبی توکی. از آزمون t تک متغیره برای بررسی میزان استفاده از سبک های گوناگون مدیریت تعارض در این پژوهش استفاده شد. آزمون T^2 هتلینگ برای بررسی وجود تفاوت در انتخاب سبک های مدیریت تعارض و چگونگی این تفاوت استفاده شد. برای بررسی تاثیر متغیرهای جمعیت شناختی و چگونگی تاثیر آنها بر انتخاب سبک های مدیریت تعارض مدیران، از آزمون تحلیل واریانس و تعقیبی توکی استفاده شد.

یافته ها

برای پاسخگویی به پرسش های نخست تا پنجم پژوهش، از آزمون t تک متغیره استفاده شد. با توجه به این که در طیف لیکرت میانگین پاسخ به پرسش ها عدد 3 است، نتیجه هر آزمون t، با این میانگین فرضی مقایسه شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از پرسش ها در ادامه ارائه می شود.

پرسش نخست: به کار گیری سبک اجبار برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 2. بررسی میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	t	سطح معنا داری p
سبک اجبار	3/5	7/49	0/0

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و بیشتر بودن مقدار میانگین سبک اجبار از میانگین طیف لیکرت (3)، می توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک اجبار در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش دوم: به کار گیری سبک سازش برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول3. بررسی میزان استفاده از سبک سازش در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	t	سطح معنا داری p
سبک سازش	3/48	12/5	0/0

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و بیشتر بودن میانگین سبک سازش از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3)، میزان استفاده از سبک سازش در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش سوم: به کار گیری سبک همکاری برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 4. بررسی میزان استفاده از سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	T	سطح معنا داری p
سبک همکاری	3/99	26/16	0/0

همانطور که از جدول 4 مشخص است، مقدار t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% بزرگتر است، همچنین میانگین این سبک نیز از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3) بیشتر است. بنابراین میزان استفاده از سبک همکاری در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از اندازه متوسط بیشتر است.

پرسش چهارم: به کار گیری سبک اجتناب برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 5. بررسی میزان استفاده از سبک اجتناب در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	t	سطح معنا داری p
سبک اجتناب	2/78	1/189	0/12

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول 5، t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول کوچکتر است؛ میانگین سبک اجتناب نیز از میانگین طیف لیکرت (یعنی 3) کوچکتر است. پس میزان استفاده از سبک اجتناب در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از اندازه متوسط کمتراست.

پرسش پنجم: به کار گیری سبک گذشت برای مدیریت تعارض، توسط مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی تا چه میزان است؟

جدول 6. بررسی میزان استفاده از سبک گذشت در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی (n=109)

سبک مدیریت تعارض	میانگین	t	سطح معنا داری p
سبک گذشت	2/71	0/72	0/24

با توجه به بزرگتر بودن مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% و کوچکتر بودن میانگین سبک گذشت، از میانگین طیف لیکرت، می توان نتیجه گرفت که میزان استفاده از سبک گذشت در مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاهی از میزان متوسط کمتر است.

برای اطمینان از وجود تفاوت در استفاده از سبک های مدیریت تعارض از آزمون T^2 هتلینگ نیز استفاده شد. این آزمون وجود تفاوت را در استفاده از سبک های گوناگون مدیریت تعارض نشان داد. جدول 7 نتیجه این آزمون را نشان می دهد.

جدول 7. بررسی وجود تفاوت در استفاده از سبک های مدیریت تعارض (n=109)

فرض صفر	مقدارآماره T^2	مقدار F	df1	df2	سطح معنی داری P
عدم وجود تفاوت	330/3769	63/63	4	105	0/00

بر پایه اطلاعات جدول 7، مقدار T^2 به دست آمده، از مقدار T^2 جدول در سطح خطای 5% بیشتر است، همچنین با توجه به سطح معنی داری، احتمال درست بودن فرض صفر از سطح معنی داری تعیین شده کم

تر است. بنابراین، در سطح اطمینان 95% فرض صفر رد می شود، و این یعنی حداقل بین استفاده از دو سبک مدیریت تعارض تفاوت معنی دار وجود دارد.

استفاده از فاصله اطمینان نشان داد که مدیران ابتدا به سبک همکاری رو می آورند، سپس از سبک های اجبار و سازش و در نهایت از سبک های گذشت و اجتناب استفاده می کنند.

پرسش ششم: آیا میان روش های مدیریت تعارض مدیران کتابخانه های دانشگاه های دولتی کشور بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی آنها (جنسیت، رشته تحصیلی، عضویت در هیئت علمی، پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت و تجربه مدیر) تفاوت وجود دارد؟

برای بررسی این پرسش از آزمون تحلیل واریانس (MANOVA) و تعقیبی توکی استفاده شد. نتیجه آزمون در جدول 8 نشان داده شده است.

جدول8. نتایج آزمون MANOVA برای بررسی تأثیر متغیرهای جمعیت شناختی روی انتخاب سبک های مدیریت تعارض (n=109)

متغیر	تحلیل واریانس F	df	سطح معنی داری P
جنسیت	1/618	5	0/163
رشته تحصیلی	1/139	5	0/345
عضویت درهیئت علمی	1/163	5	0/333
پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیریت	4/024	5	0/002
تجربه مدیر	2/464	15	0/002

بررسی سطح معنی داری به دست آمده در سطح اطمینان 95% نشان داد که 1) جنسیت، رشته تحصیلی و عضویت در هیئت علمی تأثیری بر انتخاب سبک مدیریت تعارض مدیران ندارد. ولی 2) پاره وقت یا تمام وقت بودن مدیر و میزان تجربه او در انتخاب سبک مدیریت تعارض اثرگذار است. برای بررسی چگونگی تاثیر گذاری متغیرهای پیش گفته روی انتخاب سبک های مدیریت تعارض اثر بین آزمودنی‌ها بررسی شد که نتیجه آن در ادامه آورده می شود.

1- بررسی مقادیر p نشان داد فقط مقدار p برای سبک گذشت کوچکتر از مقدار از پیش تعیین شده بود. چون میانگین اعضای هیئت علمی در این سبک برابر با 2/86 و کمتر از دیگر سبک ها با میانگین 3/07 است. بنابراین، نسبت اعضای هیئت علمی به افرادی که هیئت علمی نیستند، در استفاده از سبک گذشت کمتر از دیگر سبک ها می باشد. از آنجا که هیئت علمی بودن تاثیری در انتخاب سبک مدیریت

تعارض ندارد، بر پایه یافته ها می توان چنین نتیجه گرفت مدیرانی که هیئت علمی نیستند ببیشتر از مدیران عضو هیئت علمی از سبک گذشت استفاده می کنند.

2- در بررسی سطح معنی داری مشخص شد تنها p محاسبه شده برای سبک اجتناب کوچکتر از مقدار تعیین شده است. از آنجا که میانگین نمره مدیران تمام وقت برابر با 3/17 بیشتر از میانگین مدیران نیمه وقت (2/77) است، بنابراین مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران پاره وقت از سبک اجتناب استفاده می کنند.

3- در بررسی سطح معنی داری مشخص شد تنها p محاسبه شده برای سبک اجتناب کوچکتر از مقدار تعیین شده است. بنابراین تجربه در انتخاب سبک اجتناب اثرگذار است. با توجه به اینکه سابقه مدیریت در 4 سطح در نظر گرفته شده بود، برای بررسی این موضوع که تفاوت در استفاده از سبک مدیریت تعارض در کدام سطح رخ می دهد، از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد. جدول 9 نتیجه این آزمون را نشان می دهد..

جدول 9. مقایسه اختلاف میانگین عامل تجربه بر روی سبک اجتناب

سبک مدیریت تعارض	سطوح تجربه	اختلاف میانگین	P
اجتناب	1 تا 5 سال و 16 تا 20 سال	0/5656	0/31
اجتناب	6 تا 10 سال و 16 تا 20 سال	0/6111	0/28

بر اساس داده های جدول 9، اختلاف میانگین سبک اجتناب، برای سابقه مدیریت 1 تا 5 سال و 6 تا 10 سال با تجربه 16 تا 20 سال معنی دار بود. یعنی هر چه تجربه مدیران بیشتر می شود، از سبک اجتناب کمتر استفاده می کنند. اختلاف میانگین در دیگر سبک ها و سابقه مدیریت، معنی دار نبود. یعنی میزان تجربه مدیران در انتخاب دیگر سبک های مدیریت تعارض تاثیری ندارد.

افزون بر بررسی تاثیر هریک از متغیرها، تاثیر ترکیب آنها بر انتخاب سبک های مدیریت تعارض نیز بیان می شود. از آنجا که رشته تحصیلی بر انتخاب سبک مدیریت تعارض اثر نداشت و تعداد مدیران عضو هیئت علمی نیز اندک بود، ترکیب این دو متغیر در نظر گرفته نشد. بنابراین فقط میزان تاثیر ترکیب متغیرهای جنسیت، تمام وقت یا پاره وقت بودن مدیریت و سطح تجربه مدیران سنجیده شد. پرسش های مطرح شده و پاسخ به دست آمده برای هر یک در ادامه ارائه می شود.

1. آیا زنان تمام وقت و نیمه وقت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش، از آزمون t تک متغیره برای هر کدام از سبک های مدیریت تعارض استفاده شد. بررسی نتیجه آزمون نشان داد میزان t به دست آمده برای هر یک از سبک های مدیریت تعارض از

مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% کوچکتر است و این یعنی رفتار زنان تمام وقت نسبت به زنان پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض تفاوت ندارد.

2. آیا مردان تمام وقت و پاره وقت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. بررسی نتیجه نشان داد مقدارهای t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول کوچکتر است؛ و این یعنی رفتار مردان تمام وقت و مردان پاره وقت در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان است.

3. آیا مردان و زنان تا 5 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای پاسخ به این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از سبک های مدیریت تعارض نشان داد مقدار t به دست آمده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5% کوچک تر است. این بدان معنی است که رفتار مدیران مرد و زن با توجه به تجربه مدیریت آنها (تا 5 سال سابقه) در انتخاب سبک مدیریت تعارض یکسان است.

4. آیا مردان و زنان تا 10 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون در جدول 10 ارائه شده است.

جدول 10. بررسی رفتار مردان و زنان تا 10 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک های مدیریت تعارض (df=82)

سبک مدیریت تعارض	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
اجتناب	-0/028	0/139	-0/207	0/837
اجبار	-0/323	0/142	-2/28	0/025
گذشت	-0/106	0/134	-0/786	0/434
همکاری	-0/03	0/091	-0/332	0/741
سازش	0/015	0/091	0/169	0/866

یافته های جدول 10 نشان از آن دارد که تنها مقدار p به دست آمده برای سبک اجبار از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% کمتر است. بنابراین در این سبک رفتار مردان و زنان تا 10 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. در دیگر موردها رفتار مدیران یکسان می باشد. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از

آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر با 0/0125 به دست آمده است که کمتر از مقدار تعیین شده 0/05 است. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 10 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 10 سال سابقه تمایل به استفاده از سبک اجبار دارند.

5. آیا مردان و زنان تا 15 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای بررسی این پرسش نیز از آزمون t تک متغیره استفاده شد. جدول 11 نتیجه آزمون را ارائه می دهد.

جدول 11. بررسی رفتار مردان و زنان تا 15 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک های مدیریت تعارض (df=93)

سبک مدیریت تعارض	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
اجتناب	-0/085	0/122	-0/702	0/485
اجبار	-0/356	0/126	-2/811	0/006
گذشت	-0/068	0/120	-0/565	0/574
همکاری	-0/006	0/081	-0/082	0/935
سازش	0/049	0/085	0/580	0/564

داده های جدول 11 حاکی از آن است که مقدار p برای سبک اجبار کمتر از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% است. بنابراین، در این سبک رفتار مردان و زنان تا 15 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. در دیگر موردها رفتار مدیران یکسان می باشد. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. مقدار معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر 0/003 به دست آمده است که کمتر از مقدار از پیش تعیین شده 0/05است. بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 15 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 15 سال سابقه، تمایل به استفاده از سبک اجبار دارند.

6.آیا مردان و زنان تا 20 سال سابقه مدیریت در انتخاب سبک های گوناگون مدیریت تعارض، نسبت به هم رفتار متفاوت دارند؟

برای پاسخ به این پرسش از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتیجه این آزمون برای هر کدام از سبک های مدیریت تعارض در جدول 12 ارائه شده است.

جدول 12. بررسی رفتار مردان و زنان تا 20 سال تجربه مدیریت در انتخاب سبک های مدیریت تعارض (df=101)

سبک مدیریت تعارض	اختلاف میانگین	انحراف معیار	t	p
اجتناب	-0/127	0/118	-1/074	0/285
اجبار	-0/272	0/125	-2/175	0/032
گذشت	-0/080	0/111	-0/72	0/473
همکاری	0/039	0/079	0/498	0/62
سازش	0/038	0/081	0/478	0/634

با توجه به اطلاعات جدول 12 مقدار p به دست آمده برای سبک های اجتناب، گذشت، همکاری و سازش بیشتر از 0/05 است. بنابراین، تفاوتی در رفتار مدیران در استفاده از این سبک ها وجود ندارد. ولی در سبک اجبار مقدار p به دست آمده از مقدار تعیین شده کوچکتر است. پس در این سبک رفتار مدیران مرد و زن تا 20 سال سابقه مدیریت با هم متفاوت است. برای بررسی چگونگی این تفاوت، از آزمون فرض یک طرفه استفاده شد. معنی داری فرض صفر در این آزمون برابر 0/016 به دست آمده است که کمتر از مقدار تعیین شده در سطح خطای 5% است. بنابراین، فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که مدیران مرد تا 20 سال تجربه مدیریت بیشتر از مدیران زن تا 20 سال سابقه، از سبک اجبار استفاده می کنند.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر نشان داد که ترجیح مدیران کتابخانه های دانشگاهی در مدیریت تعارض به ترتیب، سبک همکاری، سپس سازش و اجبار است. سبک های گذشت و اجتناب کمتر مورد نظر آنها می باشد. بنابراین، مدیران از سبک های گوناگونی برای اداره تعارض استفاده می کنند، ولی برخی را بیشتر به کار می برند.

میزان استفاد از سبک اجبار از میانگین بیشتر است و کاربرد این سبک در ردیف دوم ترجیح مدیران قرار دارد. از آنجا که استفاده از این سبک به ایجاد نارضایتی و در پی آن کاهش روحیه و انگیزه افراد می انجامد باید مدیران در استفاده از این سبک میانه روی را رعایت کنند و آموزش های لازم را در این زمینه ببینند. مدیران باید توجه داشته باشند استفاده مداوم از سبک اجبار برای اداره تعارض، نه تنها کمکی به فرونشاندن اختلاف ها نمی کند، بلکه با به وجود آوردن نارضایتی میان کارکنان و بی توجهی به علت های ایجاد تعارض، زمینه را برای شکل گیری دوباره و شدیدتر تعارض ها فراهم می کند.

باید توجه داشت استفاده مداوم از یک سبک، در شرایط گوناگون مفید نخواهد بود. سبک هایی که برای مدیریت تعارض مطرح شده اند در شرایطی کارگشا هستند، ولی در شرایط دیگری همان سبک ممکن است کاری از پیش نبرد و شاید به شدید شدن اختلاف یا اختلال در گروه بیانجامد. برای نمونه، سبک همکاری به زمان زیادی نیاز دارد تا به نتیجه برسد. حال اگر در یک گروه تولیدی زمان تحویل فراورده فرارسیده باشد و همزمان اختلاف شدیدی هم میان عضوهای گروه ایجاد شود، استفاده از سبک همکاری نه تنها مشکل را حل نمی کند بلکه با شرایطی که ایجاد می کند، یعنی برگزاری جلسه های زیاد و سرگرم شدن کارکنان به ارائه نظرها و خواسته هایشان، زمان از دست می رود. یعنی گروه سرگرم اختلاف ها است و کارش را به موقع انجام نداده است. پس، گروه از رسیدن به هدفش باز مانده است. همچنین استفاده از سبک همکاری، برای نمونه در زمانی که علت تعارض اختلاف در ارزش های افراد است، مناسب نمی باشد.

نمونه دیگری که می توان ارائه داد، تعارضی است که اهمیت زیادی ندارد و با گذشت زمان حل می شود. پس، استفاده از سبک همکاری در این شرایط وقت مدیر و کارکنان را هدر می دهد و ممکن است هزینه های اضافی به گروه تحمیل کند. چنین تعارضی را باید با استفاده از سبک اجتناب حل کرد، یعنی بی تفاوت ماندن در برابر اختلاف به وجود آمده تا گذشت زمان آن را حل کند.

استفاده مناسب و به هنگام از یک روش ویژه برای حل تعارض، در مورد دیگر سبک ها نیز صادق است. برای نمونه، ممکن است اشتباه یک طرف هنگام انجام کار باعث ایجاد اختلاف شود، بهترین روشی که مدیر می تواند به کار گیرد استفاده از سبک گذشت برای حل تعارض است. به این معنی که طرفی که اشتباه کرده است را به گذشت از خواسته هایش دعوت کند تا به این وسیله اشتباه خود را جبران کند.

سبک اجبار هم با وجود نامناسب بودن در برخی شرایط، می تواند در شرایطی دیگر کارآمد باشد. برای نمونه وقتی اختلاف شدیدی بین عضوها ایجاد شود، مدیر می تواند با استفاده از اختیار و قدرت خود تعارض را حل کند. برای برطرف کردن اثرهای بدی که استفاده از سبک اجبار بر روحیه کارکنان دارد،

مدیر می تواند پس از آرام شدن دو طرف و بعد از این که چند روزی از برطرف شدن اختلاف گذشت، با دو طرف درگیر گفتگو کند. طوری که رضایت آنها تامین شود و روحیه و انگیزه لازم برای ادامه فعالیت های خود را بیابند.

بنابراین به مدیران توصیه می شود در موقعیت تعارض، شرایط شکل گیری اختلاف، شخصیت، سلیقه و نظر هر دو سوی درگیری، موقعیت گروه و علت پدید آمدن اختلاف را در نظر بگیرند و با توجه به این موردها سبکی که تعارض را بهتر مدیریت می کند، انتخاب کنند. چرا که اگر تعارض با روش مناسب مدیریت نشود نیز همچون تعارض مدیریت نشده می تواند در جریان عملکرد گروه مشکل آفرینی کند.

آنچه اهمیت دارد این است که مدیران در زمینه مدیریت تعارض و استفاده از هر سبک در موقعیت مناسب آموزش های لازم را ببینند. ممکن است مدیران همیشه از یک سبک ویژه استفاده کنند، چون فکر می کنند روش مناسبی برای حل تعارض است و همیشه هم جواب‌گو بوده و به حل تعارض کمک کرده است. شاید نوع شخصیت مدیر باعث شود همیشه از یک روش برای اداره تعارض استفاده کند؛ یا شاید مدیر تصور کند روش هایی که با استفاده از اجبار و زور تعارض را حل می کنند، نادرست است و اثر منفی دارد و بخواهد همیشه از روش هایی استفاده کند که با همکاری دیگران به حل تعارض بپردازند (سبک همکاری).

همه این موارد نیاز به آموزش و اصلاح تفکر و نظر مدیران دارد. آنچه باید توجه مدیران را به آن جلب کرد، این است که استفاده مداوم از یک سبک خاص در اداره تعارض مفید نخواهد بود و توجه به شرایط زمانی و موقعیت تعارض، شخصیت افراد درگیر و علت پدید آمدن تعارض کمک شایان توجهی به انتخاب سبک مناسب و حل بهتر تعارض می کند.

همچنین با توجه به یافته های پژوهش مدیران تمام وقت بیشتر از مدیران نیمه وقت از سبک اجتناب استفاده می کنند. به نظر می رسد مدیرانی که بیشتر وقت خود را در کتابخانه و در تماس با کارمندان خود می گذرانند، نسبت به بروز تعارض و ناسازگاری میان افراد بی تفاوت شده اند. این دسته از مدیران بیشتر با

پدید آمدن تعارض در محل کار خود رو به رو هستند و به نظر می رسد به این نتیجه رسیده اند که بی تفاوت ماندن در مقابل تعارض ها، به حل شدن آنها می انجامد و افراد درگیر خودشان با هم کنار می آیند. بنابراین، بهتر است با آموزش این دسته از مدیران درباره پیامدهای منفی تعارض حل نشده و وجود کارمندان ناراضی در محیط کار، آنها را به استفاده از سبک های دیگری برای مدیریت بهتر تعارض تشویق کرد.

همچنین بر پایه یافته های این پژوهش، مدیران مرد با تجربه بیشتر از مدیران زن با سابقه از سبک اجبار برای مدیریت تعارض استفاده می کنند. سبک اجبار به ایجاد نارضایتی در افراد می انجامد و بدون علت یابی و برطرف کردن ریشه های تعارض، اختلافات را به صورت سطحی و موقتی حل می کند. بنابراین، توصیه می شود مدیران در این باره آموزش های لازم را ببینند تا کمتر از سبک اجبار استفاده کنند.

کتابنامه

احمدی، مسعود (1381). *مبانی سازمان و مدیریت (مدیریت عمومی)*. تهران: نشر ویرایش.

امیرکبیری، علیرضا (1385). *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*. تهران: نگاه دانش.

بزاز جزایری، احمد (1377). مهارتهای مدیریت تعارض. *تدبیر*، *86*، 22-26.

حیدری، فرزانه (1382). *بررسی میزان کاربست سبک های مذاکره در استراتژی های مدیریت تعارض مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان*. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان،1382).

دفت، ریچارد (1374). *تئوری سازمان و طراحی ساختار*. (ترجمه علی پارساییان ومحمد اعرابی). (ج. 2). تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.

رابینز، استیفن پی. (1388). *مبانی رفتار سازمانی*. (ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.

رضاییان، علی (1382). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته). تهران: سمت.

سخایی قلعه رودخانی، ابوطالب (1377). *بررسی سبک های مدیریت تعارض مدیران دبیرستانهای گیلان از نظر مدیران*. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران، 1377). بازیابی شده در 20 آذر،1388 از http://www.irandoc.ac.ir

صابری، زهرا (1375). *بررسی نظرات مدیران دبیرستانهای نواحی پنجگانه اصفهان درباره نحوه برخورد مدیران با تعارض*. (پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، 1375).

کلانتری، محمد علی (1386). *بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض با ویژگیهای شخصیتی مدیران دانشگاه های شهر یزد*. (پایان نامه کارشناسی ارشد، ، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، 1386).

نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم (1388). *روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*

(باتاکید بر علوم تربیتی). (ویرایش پنجم). تهران:ارسباران.

Adomi, E. E., & Ozioma Anie, S. (2006). Conflict management in Nigerian university libraries. *Library Management, 27(8)*. Retrieved September 5, 2009 from Emerald Database. doi: 10.1108/01435120610686098

Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in organizations*. (3th ed). Boston: Allyn & Bacon.

Hanson, E. M. (2003). Educational administration and organizational behavior. California: Allyn & Bacon.

Mullins, L. J. (1989). *Management and organizational behavior*. (2nd d). London: Pitman.

Reece, B. L. (1996). *Effective human relations in organization*. (6th. ed). Boston: Houghton Mifflin.

Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (1998). *Essential concept and applications fundamentals of management*. New Jersey: Prentice Hall.

Slocum, J.W., & Hellriegel, Jr. (2007). Fundamentals of organizational behavior. South-Western: Thomson.

Stroh, L. K., North Craft, G. & Neale, M. A. (2002). Organizational Behavior: a Management Challenge. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.